

RBV の考え方に基づく企業の戦略的な意思決定過程と VPN 構築の関係について

—特に、取引コスト・パラダイムの着眼を踏まえて—

鈴木 信 幸

1. はじめに
2. 企業の論理と企業戦略
3. RBV の特徴的な選択眼
4. まとめ

1. はじめに

高度な ICT 技術の開発と普及から、その活用のビジョンやステップを落着いて思案できないかのように、個人や企業や自治体の反応は、それぞれの立場や分野と関わる目下のアドバンテージを重視して、長く積み重ねた既成の仕組みや所定の手続きで発生してくると思える予期し難い変化あるいは想定外の崩れ方を寛大な態度で受け入れている。しかも、ある種の失敗談の材料と言えるかもしれないが、自分にとっての現状の刷新とか便益の改善とか、私たちは好ましいと思える結果のみを連想して急いで取り入れる傾向もある。そして、昨今の実勢から明らかに判断できるように、決して明るい道程のみとは言い難いものの、世の中のコミュニケーション手段としてのインターネット・サービスの種類や特徴は休みなく増え続ける一途にある。しかし、企業の見識と行動であるならば、それぞれの企業組織で活躍している人々の士気と協働の有機的な結合や強化を目指した上で、グローバルな電子商取引のプラットフォームの共同運用であるとか、いくつかの企業間での戦略的な互惠関係の安定保持であるとか、ICT の実働や影響と関連して、その企業での意義と成果を明示よく準備できていなければならない。

企業の実践として、ジェシカたち (Jessica and Jeffery, 榎本 [訳], 1998)⁷⁾

の「バーチャル・チーム」の言及は、企業と ICT 技術の具体的な一体化の好例である。彼ら（前掲済み，1998）⁷⁾の説明では「バーチャル・チームは、他のあらゆるチームと同じように、共通の目的を持ち、相互依存的な業務を通じて互いに作用しあう人々の集まりである。ただし昔ながらのチームと違い、バーチャル・チームは、多様なコミュニケーション技術によって築かれた強固なつながりによって、時間と空間と組織の壁を越えて働くチームである（p 11 より抜粋）」と定義され、いくつかの企業事例の検討から共通した部分を抜き出して、昨今の ICT 技術と歩調よく絡み始めた「バーチャル・チーム」の成功のための 3 つの要素（人・目的・リンク）を詳しく取り上げている。本論の取り方では、1 つのチームとして作用していくための協働基盤やリーダーシップは是非とも考慮しておくべき課題であると考えているが、このような「バーチャル・チーム」の技術や機能の側面から読み取るならば、この体制の設置と活用は、世界標準のインターネット・プロトコルの専用線もしくは公衆線の採用に基づく VPN（Virtual Private Network）の構築と展開ではないかと捉えている。そして、1 つの企業内あるいは複数の企業間での従来型のリアルなチーム体制の仕事パワーと比較して、現代的な「バーチャル・チーム」のパフォーマンスが明らかに優秀であるとは断定できないものの、フラットでグローバルな企業競争の外的条件の設定の中で、自分たちの事業領域の集中と選択へ苦悩せざるを得ない大企業の考え方や動き方にとっては、伝統的で実感的な集団作業と、新興的で疑似体感的な「バーチャル・チーム」の効果的な組み合わせを熟考した上で、1 つの独立した企業の組織内から 1 つのチームを産み出していく取り組みよりも、国内と海外の同業種や異業種を含め、いくつかの独立した企業間での相互協力や共同歩調から 1 つのチームを編み出していく取り組みの方が、自分たちの企業戦略と戦術行為の達成としては合理的かつ有効的な発想と手段ではないかと考え始めたとも捉えている。つまり、現代の情報社会とグローバル社会の併存を踏まえ、大企業も中小企業も比較して大差ない企業戦略の策定方針を打ち出し、他社との共存や協力の可能性も拒否しない態度と展望から、それぞれの企業で投資と育成へ奮闘してきた事業分野や社内人

材の外部連携とか他社統合とか、昨今の産業界でのキーワードである「オープン・イノベーション」とも理解できるかのように、その企業の競争力や成長力の源泉と関わる予想内とも言い切れない望ましい結びつきの構築と展開を求め始めている。

企業戦略の決定は、既決で不変の存在ではないし、その企業の経営トップや役員たちの個人の思考枠組みと行動枠組みから独立して構想できるわけでもなく、その企業の経営理念や戦略方針の設定と共有を踏まえつつ、個人のヒューリスティクスや情報処理ルールを自己矛盾なく適用し、彼らの組織内での責務達成と自己利益の両立を失敗なく遅速なく達成でき得る合理的な意思決定過程の基準と編成へ照らして練り上げられている。鈴木（2011, 2014）^{2), 3)}の2つの考察では、企業の内部体制の維持と成果目標の達成へ関わる前提として、経営上層サイドの専権的な役割行使の実現と、1つの組織体としての論理的で手順的な合意形成の確保を優先させた上で、企業の戦略は、経営トップから全ての社内メンバーへ向けて、自分たちの戦略方針と内的条件と外的条件の分析的な関連づけから、その企業の競争的なポジショニングの創造過程や獲得過程で作用していく思考と行動のベクトルの明快な方向性を言い渡し、企業の戦略的な意思決定は、自分たちの緻密で率直な情報交換の繰り返しから、その企業の戦略の達成と関わる行動上の不確定と限界を見極め、自分たちの戦略の実現へ向けて整備しなければならない1つの可能で有効な手段や方法のパッケージを選び出し、企業の戦略的な意思決定過程は、経営トップたちの職責範囲から除外されるわけではないが、その企業の部門長の戦術的なマネジメントとリーダーシップを信頼しながら、自分たちで作り上げたパッケージの展開と成果を一定の経過で観測し、そのギャップの正方向もしくは負方向の程度差の考察から、自分たちの戦術行為の強化や修正あるいは自分たちの戦略的な意思決定の見直しへ時機よく首尾よく対処していくと論じられている。さらに、企業の戦略的な意思決定過程は、その企業の上層サイドと部門サイドの共通の認識と円満な関係から合意でき得た戦略的な意思決定の集約および反映と、一定の手段や方法の合理的な体系化である戦術パッケージの計画と実行と評価の円滑で明

瞭な連鎖であって、企業の戦略の達成へ向けて機動していく組織全体のダイナミックな思考と行動の繋がりを破断なく実現させなくてはならないため、その組織内での想定外の結びつきもあり得る戦略的な意思決定過程の本質的かつ現実的な意味づけは、経営トップたちの企業戦略上の大局観や期待感など全般的で長期的な観点から接近していくよりも、その企業の内的な競争資源と外的な競争与件へ間髪なく反応せざるを得ない可変的で戦術的な観点から理解していくべきではないかとも述べられている。つまり、さまざまな企業で共通であると言及でき得る現代の社会と市場の条件設定と、企業の経済的にも組織的にも合理的な思考と行動の枠組みを並列して取り上げるとき、企業の戦略的な意思決定過程の全体枠組みは、今日の企業戦略論の学術的なアプローチの代表候補と見なし得る RBV (Resource Based View) の見解や論理と最も符合していると思われる。しかしながら、本論の着想では、従来からの経済人モデルを支持したいわけではないが、1つの独立した企業の戦略的な意思決定過程であるならば、その企業の競争優位や利益追求のための種々の経営資源の活用と調達を効率よくマネジメントできると想定していても問題ないと思えるが、昨今の企業戦略の手段上の注目株である「バーチャル・チーム」のようなネットワーク上の共同稼働型の組織を選好していくように、お互いの理念やビジョンの重なり具合を確認しづらくも、いくつかの企業間での真摯な情報交換から自分の立場での一定の協力程度や利益水準を描き出し、それぞれの資本でも定款でも拘束されない独立した企業が自分たちの戦略的な意思決定過程の計画と実施へ共同して奮起していく場合、自社の生産ラインや配送ラインの効率性を保持できるのか、自社の経営資源の補強や移動の判断を実行できるのか、自社の調達先や取引先の継続を主張できるのかなど、その企業の戦略マネジメントの立案と成果で参照したい総費用や平均可変費用の望ましくない変化を大なり小なり受け入れざるを得ないのではないかと思われる。したがって、本論の関心として、企業の経済人仮説は現代の法的規制や市場条件では成立し得ないと言及した上で、その企業の自由裁量の制約とか操業状態の不安定化とか決して歓迎したくない事態を予見でき、その企業の実力の証明でもある自分たちの組織力や

収益力や速攻力の落ち込みも想定できる中で、どうして知り合って間もない他社あるいは長く競い合っている他社と協力して、自分たちの企業戦略の決定や実践を成し遂げたいと考え始めるのか、このような企業の経済体としての本義を疑いかねない考え方や動き方について、いくつかの理論や考察を介して整理してみたい。

2. 企業の論理と企業戦略

本論の理解では、今も昔も同じように、起業の目的は極めて多義的で一般的な定義を準備できないだろうと考えている。だが、企業の目的であれば、その定義の骨格は、多くの人々の投資と協働の無駄を省いて、1つの組織体としての利益の最大化であると捉えている。そして、粗い表現であるかもしれないが、企業戦略の言及では、その研究上であっても実践上であっても、企業の目的の達成のための明解な手段や手法の構築あるいは企業の論理の合理的で機能的な組み立てを取り扱っていないからではないかと考えている。しかも、ルメルト (Rumelt, 1984)¹¹⁾の考察へ注目してみると、書き手の立場でも読み手の立場でも仕分けできるだろうが、この主張や記述は企業戦略論であると分類できた多くの研究論文や出版成果の論旨を並べてみると、それらの中心的部分はRBVの基本的な着眼や論理から大きく外れていないと述べられるとともに、概略して言えば、企業戦略という言葉や概念を使用したいならば、その企業の業界市場下でのポジショニング・プランに関しては、その企業の特徴的な経営資源の構成要素や構成枠組みの見極めと、その業界内での企業間の関係性や影響性の読み取りを1つの固まりとして取り上げていなければならないし、企業のゼネラリストの根本的な役割を確認したいならば、自分たちの特徴的な経営資源の調整や更新の指示だけでなく、その市場での競争状態や変化速度を観察しつつ、自社と他社の関係性の修正や変更の指示、自分たちの存在価値の低落阻止や市場価値の温存方策の指示なども含まれるべきではないかと論じられている。さらに、コナー (Conner, 1991)⁹⁾の考察では、企業の目的に関し

て本論と同じく理解した上で、従来から企業の目的性や最適性について深く論究してきた5つの理論もしくはアプローチ（新古典派の資本と労働の最適状態を論証している完全競争モデル／ベインたちの企業の独占的なパワーと参入障壁形成の分析モデル／シュンペーターたちの企業の創造的な破壊と関わるイノベーション・アプローチ／シカゴ学派の企業の生産と分配の能率性を上げた利益最大化モデル／コースやウィリアムソンの企業の限定された合理性と組織化のバランスを考究している取引コスト・アプローチ）を詳しく比較しながら検討し、昨今の企業戦略の組み立てや取り組みの観点から接近してみれば、現代の企業戦略論としてはRBVの考え方が最も整合しやすいと判断できるだろうし、RBVの論理性と取引コストの理論性は大きな齟齬なく一体して読み取っていただけるだろうとも論じられている。したがって、本論の関心については、ある程度の理論仮説上の考察ではあるものの、企業の論理の本質的な理解としても、企業戦略の今日的な解釈としても、その目線と内容から大きな欠点を指摘しづらいRBVの考え方と取引コストの捉え方から破綻なく説明できると思われる。

RBVの解釈へ迫るとき、4つの資本（財的・物的・人的・組織的）の特性と機能の理解とか、企業の経営資源の調達や活用の根幹的な能力であるケイパビリティ（capabilities）の主張とか、企業の競争力の基盤の1つであるナレッジ（knowledge）の言及とか、企業の特徴的な経営資源の実際や理解は多様な前後関係を伴い論及されるため、その定義を1つの確固な枠組みから明らかにできるとは思えない。例えば、コナー（前掲済み、p 121-p 122）⁹⁾の見解では、企業の競争戦略とRBVの関係づけは、その企業の質的と量的の両方の利益を発生させるための場所取りの構想へ役立ち、企業の業界内での望ましいポジションを獲得していく能力および保持していく能力は、その企業の生産過程と流通過程の成立では看過できない多様な経営資源の存在や連結を検討しつつ、その企業の競争優位なポジションを奪取したり防衛したりしていく全社的な取り組みを意味するだろうと述べられている。加えて、バーニー（Barney, p 242-p 243, 2007）⁵⁾の指摘では、企業の業界市場下での競争優位の設計や保持

の前後で RBV のアプローチを適用していくならば、最低でも経営資源の異質性 (heterogeneity) の視点と、経営資源の固着性 (immobility) の視点から検討していかなければならないとも論じられている。そして、本論の立場では、両者の言及と大きく変わらない理解の中で、RBV の基本的な考え方と効果的な使い方は、総じて援用しやすく多所で受け入れられている VRIO (value/rarity/inimitability/organization) の検討枠組みや、アレン (Allen, p 111-p 117, 2011)⁸⁾ の指摘であり、その企業の特徴的な経営資源の判別根拠となる VRIN (valuable/rare/inimitable/non-substitutable) の線引きから思考できるのではないかと捉えている。しかし、ヒト・モノ・カネ・情報の移動や投資が予期しないほどの高い効率 (高速に・容易に・安価に・広範囲に) で具体化できるといった今日のフラットかつグローバルな競争条件へ配慮せざるを得ない企業の戦略的な意思決定過程では、あって欲しくない他社からのコメントではあるが、自分たちの経営資源の特徴化や価値化の手続きでネガティブな評価を受け止めざるを得ない事態もあり得て、その企業の業界内でのポジションの悪化の進路は少なからず排除できないため、自分たちの業界市場下での競争優位あるいは競争均衡のポジショニングを遅延なく組み立てるための合理的な着眼と計画を準備しなくてはならない。その結果、企業の経営トップたちは、自分で知り得る範囲で他社の概観を詳しく調べ、お互いの企業戦略の近似性や補完性の理解および経営資源の共通性や異質性の定義へ速やかに乗り出し、自分たちの戦略的な意思決定の優先と満足的な利益水準の確保へ言及しつつも、それぞれの企業の経営資源の特性と規模について協力して再解釈した上で、いくつかの企業間での企業戦略の共同展開や経営資源の最適配置を表裏なく追求していく可能性は決して小さくないと思われる。つまり、昨今のような企業戦略上の強みと弱みの見直しが大きな障害もなく加速している実情では、自分たちの特徴的な経営資源の選択と機動を決定し、その企業のイノベーションや参入障壁の構想と実現へチャレンジしたとしても、このような戦略的な意思決定過程は自分たちの業界市場内でのポジショニング・パワーとしては残念にも機能しづらい現実であるため、RBV の考え方は企業の戦略の立案と実践で有効で

あり、彼らの企業戦略にとっての実効的かつ主流的なアプローチではないかと広く論及されるとともに、企業の協力関係や連鎖関係の構築と関わる取引コストの分析枠組みをも論理よく組み込むため、RBV の考え方と動き方は、お互いの戦略目的と利益追求の達成過程で共有でき得る自社と他社の協働体制づくりの観点と方法としても無理なく受容できるだろうと認識されている。

本論の関心にとって、一定の枠内での対象や考察の多様化を含め、コース (Coase, R. H.) の基本的な注目点である価格決定メカニズムの適用妥当性とも関わる市場取引と内部取引の優劣関係へ接近していくための理論的なフレームワークおよびウィリアムソン (Williamson, O. E.) の大きな問題意識である企業の財の交換過程で発生せざるを得ない取引コストの最小化を追求していくための研究パラダイムは、現代の通例である企業間でのリアルな交流関係であれバーチャルなデータや情報の交換関係であれ、いくつかの企業の深慮な結びつきを読み解く上では極めて参照しやすい説き方である。長く安定した理解として、取引コストは企業の生産過程で支出していく費用ではなく、その企業で採択した特定の取引スタイルの導入や継続で見越していく費用であり、企業の活動全般あるいは企業の活動全体の一部分を対象とした限界費用の見積もりへ着手していくための明快で便利な指標であり、明石 (p 2-p 3, 1993)¹⁾ の考察でも論じられているように、既存の企業間での分業体制もしくは連携体制、既存の企業と企業の統合化、既存の企業の分割や分離など、企業の利益水準や最適規模や便益確保の観点から、その企業の範囲性および他社との関係性を準備よく見定めていくための合理的な思索メカニズムであると解釈されている。さらに、本論の認識では、中田 (p 102-p 130, 1986)⁴⁾ の考察と同じように、企業の資源投入や資本移動へ前進したとしても、その利益は決して予期した通りの水準や期限では実現できないかもしれないため、企業の損失分担の取り決めとか保険の取り分の事前確認とか、その企業の投資失敗についての回避策や対応策を不審なく整備できないならば、企業の生産過程でも販売過程でも払拭できない最終需要の不確実や不安定を困惑なく乗り越えていく意味で、取引コストは企業の交換行為の中で見積もっていくべき財の最終売買上での危険負担の受容

程度もしくはリスク分散の割り当て分でもあると考えている。ましてや、作り手も売り手も買い手も、自分たちの特徴的な経営資源の補強や利用へ大きく踏み出していたならば、それらの見返りの保証へ準備していくための取引コストの言及は、その企業の取引行為から除去できない損害の発生や投資の未回収への事前の防止策として疑問なく受け入れられると思われる。つまり、取引コストの捉え方は、1つの交換行為の前段では、商品やサービスの価格水準を調べるコスト、いくつかの取引候補の内情や能力を調査していくコスト、一定の取引相手と交渉や契約を進展させていくコスト、最終需要の予測失敗や不確実性から一定の取引相手と損失発生の危険負担を受け入れていくコストであり、1つの交換行為の期末では、実際の取引内容の精査や調整および自分の取引相手の是非や変更を判断していくコストであると言えるだろう。したがって、今日の不完全かつ規制的な市場競争を前提に、企業の取引コストの発生事由と彼らの合理的な行動選択の関係を検討してみると、企業の戦略的であれ日常的であれ、さまざまな意思決定の本筋だけで捉えていけば、彼らの意思決定過程は有能な個人でも精鋭の組織でも同じく自分たちの限定された合理性の範囲内でしか組み立てられないし、企業であれば当然である同種の業界ではない相手方の利益機会的な交換行為の実行ないしは戦略最適的な取引関係の交渉なども予想しなければならないため、企業の理想上では最も好ましい需要と供給の自由で匿名な市場取引の模索や実現は決して有利な選択肢ではないと明らかに指摘できると思われる。しかも、不知な条件の影響や程度は判然できないわけだが、産業界での共通した競争与件として、さまざまな企業で想定せざるを得ない交換過程上および最終市場上での不安定性や不確実性を取り上げるならば、それぞれの企業の戦略的な意思決定過程の中で、自分たちの特徴的な経営資源の投入や活用を耐え得る最大限で実行したいと発想していく場合、その企業の経営資源の特殊性や唯一性を根拠に、企業は自分たちの経営資源の回収効率や損害抑制や状態改善の欲求を唱え始め、企業の財やサービスの交換行為は総じて自由な多数参加型の取引関係よりも、自分の利益保証の確度の高い少数限定型の取引関係へ近寄り始めるだろうし、少数間の交換行為であればあるほ

ど、相手方の利己的な考え方や戦略的な動き方を牽制しなければならないし、お互いの特徴的な経営資源の共用や創造や保護など、自分と相手の取引経験から発生してくる取引者間での情報の優越や秘匿の部分にも配慮しなければならないため、彼らの交換行為は更なる少数限定で固定化された1つの組織体のような連帯した関係性の構築へ前進していきだろうと強く推断できる。

企業の目的と言えば、企業の論理の中核であり、今般の研究上でも実務上でも、自分たちの利益追求の最大化であると論及されるとともに、その計画と実現の骨格となる企業戦略は、その企業の業界内でのポジションの獲得や防御と関わる RBV の考え方と、その企業の生産コストや販売コストのような効率化の見積もりと、その企業の交換行為や最終市場での取引コストの捉え方から論理よく速度よく提示されなければならないし、いくつかの企業間での合意や契約を前提に、それぞれの企業で単独の構想と実行へ執着しない効果的な業務連携や協働型のマネジメントを討議よく進展させなければならない。そして、企業の戦略上の結びつきは、お互いの関係性の強弱ないしは形態の在り方の模索として、自分たちの特徴的な経営資源の特殊度や投入量の割り出しと、その時々契約や交渉で発生してくるセットアップ・コストの支払いと、お互いの関係性の調整や維持で負担せざるを得ないマネジメント・コストの見積もりから、それぞれの企業の自由と選択を尊重した緩やかで身軽な一体化あるいは一定の方針や手順を共有した組織的な連帯化へ接近していくと思われる。また、現代の情報社会と企業外的条件の共存を背景に、自分たちの生産過程や流通過程や最終市場での不確実性の高まりを想定したいならば、その企業の競争戦略の全体枠組みと RBV の考え方が深く浸透していればいるほど、各種の取引コストの発生と相手方の好機欲求の行動選択を予見して、より少数限定での逐次的な取引関係の模索や締結もしくは1つの組織であるとか企業であるとか言及できるかもしれない双方の取引関係の統合化や一方の組織への内部化へ着手していきだろうと思われる。つまり、昨今の競争と件での企業戦略の構想と展開は、企業の目的の達成と関わる自分たちの生産性や利益性の着眼点を重視しつつ、その企業の RBV の読み方と取引コストの捉え方から深慮して考案されな

ければならないと言えるだろう。

3. RBV の特徴的な選択眼

RBV の考え方は、いくつかの論理上の不整合は確認できるものの、複数の企業の繋がりや形態や程度を思考していく取引コスト・パラダイムの捉え方を無理なく取り込んでいける視座である。自分たちの企業戦略の意思決定過程で、その企業の業界内での競争優位の獲得や、その企業の業界市場あるいは産業全体での存在価値の定義などを思考していくとき、そもそもの視点として企業は異質的で特徴的な組織であると認識され、さまざまな経営資源の選択過程や活用手法は企業の数だけ存在し、その企業の特長で独自の在り方と、その企業の特有な意思決定から入手してきた新しい経営資源を時機よく配置よく関連づけられるならば、彼らは業界内での標準以上の経済レントの発生ないしは他社では実現しづらい付加価値の生産や創造を効率よく成し遂げられると考えている。加えて、自分たちの特徴的な在り方の多様化を進展させられるならば、さまざまな経営資源の引き寄せと使い出しの的確な工夫と連動して、彼らの業界内での競争力の向上や企業としての存在力の強化を達成できるとも考えている。つまり、RBV の考え方では、企業は生産コストや管理コストや取引コストの負担と削減へ配慮した上で、あちらの企業の特徴的な在り方と交流や交換を重ねていくよりも、こちらの企業の特徴的な在り方と結びついていけるならば、その企業の戦略的な意思決定過程の有効性と生産性の観点から、自分たちの経営資源の調達と活用の組み合わせは大きなアドバンテージを取り入れられると確信しているのではないと思われる。

アレン (Allen, p 107-p 134, 2011)⁸⁾ の考察でも明瞭な記述を確認できないものの、その基本的なスタンスとして、自分たちと取引や協力で繋がる相手方の利益追求の好機獲得や企業戦略の優先意識や了承事項の曲解対応の発生など、RBV の考え方は、自分たちの生産過程や流過程で多様な交換を実現していく他社が執り得る機会主義的な行動様式の実施可能性をほとんど考慮していな

いと思われる。一般的にも理論的にも素直な取り方であれば、企業の経済的かつ組織的な合理性の達成と関わる戦略的な意思決定過程の枠組みでは、いくつかの特徴的な経営資源を無駄なく組み合わせて機動している企業と、その企業と同じく特徴的な経営資源を効果よく活用している企業が、お互いの経営資源の特性や規模を詳しく検討しながら少数間で結びつく場合、取引コスト・パラダイムの不可避の着眼から理解できるように、自分も相手も企業の存在力や収益力のための先制的ないしは欺瞞的な思考と行動の選択肢を排除できないと言えるだろう。しかしながら、RBV の観点では、企業の戦略と戦術の実現へ注目した中で、その企業の投資効率と直結していく生産コストや流通コストの低減策を含め、企業の交換行為の連結や最終市場の不確実性で見積もられるべき取引コストの発生よりも、お互いの共同作業や業務連携の取り組みから争論なく入手できるかもしれない価値や便益の追加見込みが大きいならば、その企業は全く皆無ではない自分のリスクや損失の生起確率を予想しつつも、一定の縛りで体制的な依存関係の継続ないしは緩やかで随意的な信頼関係の構築を求め出し、自分の業界内でのポジショニングのアドバンテージの獲得とか、いくつかの特徴的な経営資源の強化や拡充とか、その企業の成長や拡大の牽引役となる好適な内部条件と戦術タイミングの組み合わせを大きく期待して、自分も相手も短期成果の追求と評価へ走らない機会主義的な意思決定と行動実践の抑え込みへ配慮していくと想定されているだろう。おそらく、本論の意見と類似したように、コナー（前掲済み、p 121-p 122, 1991）⁹⁾の考察でも、RBV の基本的な発想は、いくつかの企業間での交換行為の相互設計や問題解決と関わる取引コスト・パラダイムの経済的かつ必然的な捉え方とは異なり、自社も他社も自分の営利のための思惑の言及や、自分の戦略のための機会的な選択肢の検索を抑制し、お互いの適切な結びつきの相談と採択から、自分と相手の特徴的な経営資源の結合不可や機能不全の可能性はあり得ないと強く認識し、お互いの交換や交流の繋がりから、その企業の存在や領域の主張でもある自分たちの特徴的な経営資源の展開と充実を図り、お互いの立場で定性的にも定量的にも実感でき得る望ましく利用しやすいアドバンテージを追求していくと論考されて

いると思われる。

RBV の考え方であれば、企業の戦略的な意思決定過程は自分たちの特徴的な経営資源の定義と展望を明らかにし、それらの効果的な組み合わせと最適な投資時機を検討し、自分たちの企業戦略上の目的や価値を効率よく達成させるための全社的で体系的な取り組みであると言及できるだろう。そして、その企業の意思決定上のオプションとしては、自分たちの在り方の延長や拡張ではなく、自分たちとは異種や異質な経営資源の蓄積と活用で賢明であると推察でき得た他社の特徴的な在り方を凝視して、お互いの新しい結びつきの関係や程度や制度などを手順よく模索していく事態は少なくない。この場合、自分も相手も同じように、お互いが自分たちの戦略マネジメントの部分と全体を意識した上で、どのような効果や成果を期待できるか、どの程度の投資や努力で獲得できるか、どの程度のリード・タイムで確認できるか、どの程度の有効期間を保証できるかなど、自分たちのコスト・パフォーマンスの見積もりを質的にも量的にも緻密な思索から算定していると思われる。しかも、お互いの結びつきで合意できるならば、その企業の存在価値と経済価値の根拠であると理解してきた自分たちの特徴的な経営資源（ケイパビリティを含む）の集まりは、彼らの誠実な交渉や取引とともに移り渡り、お互いの新しく円滑な繋がりの中で、その受け手の特徴的な経営資源の特異性や希少性の豊かさを増強し、その受け手は自分たちの組織内での挑戦的かつ有機的な結合と転換の手続きを実現し、自分たちの成長力や競争力の源泉であるとか余裕であるとか、自分も相手も同様の立場と関心で、その企業の業界内でのポジショニングや産業内でのイノベーションで機能していく特徴的な経営資源の数種の追加ないしは現状の補充を無理なく成し遂げられると受け止めている。さらに、自分も相手も同様に、その企業の戦略的な意思決定過程と組織文化の応答性を重要視した上で、自分たちの組織内へ取り込んだ特徴的な経営資源の無駄ない配置と活用を考案し、その企業の競争戦略上の目的と手段の関係から、自分たちの業界内でのポジショニングや特徴的な在り方のためのアドバンテージの最大化と持続化へ取り組まざるを得ないため、彼らは自分も相手も造反しない程度の共栄的かつ互恵的な

結びつきを躊躇なく要望し、できるだけ自由で逐次な交換や取引で結びつかない長期で相愛な安定した結びつきを構築していくと言えるだろう。つまり、RBV の着想では、お互いの取引上や交流上での慣れの効果や、お互いで納得している繋がりでの情報や便益の偏りの影響など、企業の交換行為の選択過程と関わる取引コストの分析枠組みを少なからず考慮した上で、企業の少数間での固定化された結びつきは、お互いの特徴的な経営資源の受け渡しの前後に注目しつつ、自分たちの生産規模の最適性や事業領域の有利性を保証できない状態であるとか、自分たちの企業戦略の立案と実践で相手方の特徴的な経営資源の有効性や有望性を評価できない状態であるとか、企業の戦略上の期待と効用の不均衡から脱出できない事態や程度を読み取った場合のみ、その企業の予定外の動き方である自分と相手の不信や離反を選択していくと仮定しているのではないと思われる。

企業の存在と価値は、その企業の冷静な内視へ照らした判断でもなく、全くの他社の着眼と基準から偏向なく評価されているべきである。おそらく、コナー（前掲済み，1991）⁹⁾の考察でも指摘されているように、企業の存在という命題的な疑問へ回答したいならば、ある業界内での大きく制約されない関連性の中で、ある1つの企業と取引や協力の関係を結びたいとか、お互いの不安やリスクの根拠である多数間での自由な市場取引の実施可能性を想定できるにもかかわらず、自分と同種の業界ではない他社と新しい関係の構築を模索したいとか、自分たちが詳しく知らない他社あるいは一度も交流していない他社から代案なく選ばれるための顕示や事由を準備よく発信できていなければならないと言えるだろう。そして、RBV の考え方を基礎に、企業の存在力の強化や主張へ注目してみると、その企業は望ましい結びつきの候補であると他社から言及してもらうべく、自分たちの特徴的な経営資源の特殊性や希少性や価値性の拡充へ率先した取り組みを重ねるとともに、自分たちの成長力の保証や競争力の手段となり得る機会主義的な思考と行動の枠組みも否定しないと思われる。また、バーニー（Barney, p 8-p 43, 2007）⁶⁾の指摘では、他社からの評価として、その企業の存在の証明である特徴的な経営資源の在り方が極めて単種

かつ唯一ではないかと意味づけされるならば、お互いの結びつきの構想については、自分も相手も機会的ないしは戦略的な行動選択の可能性を予想して、できるだけ1つの企業体であると言及できるような企業間の連帯化や組織化の深まりへ前進していくべきではないかとも述べられている。つまり、RBVの考え方では、取引コスト・パラダイムの部分的な取り込みへ着想しつつも、企業の完全競争下での経済人モデルの視点も論理よく組み入れ、企業は自分たちの内部的で特徴的な対応力から多様なインプットの選択と結合を成し遂げ、それらの効果的な組み合わせと能率的な活用から自分たちの利益の確保やアドバンテージの産み出しを実現し、その企業の合理的な生産過程と流通過程の構築を目指して、自分たちの外的条件の把握と自分たちの外的条件への関与を実行していくと論理づけられていると思われる。要するに、RBVの特徴としては、その企業の限定された合理性を念頭に、自分で制御できる戦略的な意思決定過程と他社で執り得る戦略的な意思決定過程の両方で、むしろ両者の思考はポジティブな態度と関係と成果へ注目していると確信し、決して無視してはならないネガティブな事項の生起確率をほとんど考慮していないと言えるだろう。

4. まとめ

クレインたち (p 1-p 9, 1995)¹⁰⁾ は、あらゆる産業界で共通した外的条件として、その業界内での企業競争の激化、高度な知識と複雑な工程を組み合わせなければならない生産技術の確立、断じて気軽な購入とはならない深慮な比較と実利の判断を伴った洗練された市場需要の出現などを取り上げて、従来の工業社会の有り様とは大きく異なる変化へ適応すべく、ほとんどの企業が自分たちの多角化への準備やイノベーションへの取り組みを加速させなければならぬと述べている。加えて、産業財であれ消費財であれ、以前であれば軽々に扱っていた要素であるが、その企業から出荷していく製品の価値よりも、その製品の取引前後で発生してくるサービスあるいは製品本体と付随しているサービスの価値を比して重く受け止める買い手側の視線もあって、作り手と買い手

の意思決定で共有できる課題は、その製品の生産と売買と同期して検討しなければならないサービスの質と量のバランスへ移行してきたと論じている。そして、いくつもの製品の生産と供給で関与せざるを得ない製造業の立場として、その市場内での需要と供給の乖離水準や変化態様を詳しく把握して機動したいならば、できるだけ売買の現場で就労している自分たちの前線部隊の意思決定過程を重視しなければならないし、その企業の後方部隊で組織全体の統括業務へ従事している少数のトップ層の意思決定よりも、その現場の業務内で迅速かつ的確な対応を執らざるを得ない多くの一般社員と下層リーダーの意思決定を重点して支援しなければならない状態である。したがって、売り手と買い手の現実の取引交渉の経緯と成立へ注目しつつ、その企業内での効果的で能率的な意思決定の企図と調整と採択の流れを滞りなく実現させたいならば、企業の現場と全体のパフォーマンスを整合よく改善していくための KB-DSS (Knowledge-based Decision Support Systems) は極めて有望なコンピュータ・システムの実装であると唱えている。つまり、企業は特徴的な存在であり多様で可変であるため、それらの情報システムも 1 つの例示から集約して理解できるわけではないが、彼ら (前掲済み, 1995)¹⁰⁾ の検討から、KB-DSS は、自分たちの製品やサービスの販売前後で接触している多数の買い手の諸情報を幅広く取り込み、大きくは企業内の専門職や管理職の意思決定過程と知識工学の制御プロセスを一体して組み込んだ ES (Expert Systems) の問題解決のアルゴリズムとプログラム・フローを対象よく取り入れ、多くの企業で先行してきた DSS の 4 つの基本的な着眼 (意思決定の有効性の改善・作業上の能率性の向上・組織内でのコミュニケーションの充実・システム・ユーザーの学習過程の改善) を個別業務的にも全体統制的にも合理的な枠組みから達成させていくための全社的な意思決定支援ツールではないかと読み取れる。さらに、彼ら (前掲済み, p 201-p 280, 1995)¹⁰⁾ の指摘から推察できるように、KB-DSS の実装と活用で、売り手と買い手の取引段階での接近や決裂の前後関係を時機よく歪曲なく思索できるならば、その企業の前線支援と後方支援を 1 つに絡めて、自分たちの生産過程と販売過程の評価や連動と関わるマネジメント情報の更新と

蓄積の局面で有効であると論及できるかもしれないし、自分たちの日常的なフェイス型のコミュニケーションよりも、1つのデータベースを介したコンピュータ・ネットワーク型のコミュニケーションを常態して利用できているならば、私たちの誤解や隠蔽や感情など人間の情報処理過程の特徴であり弱点でもある主観的な伝達と理解と行動を抑制して、企業の論理として決して忘れてはならない実効的な解決策の提案や決定を手順よく合議よく進められるかもしれない。

企業の戦略的な意思決定は、主として経営トップの専権的な役割であると認識され、その企業で不可解なく受容されている限定された合理性の枠組みを基礎に、自分たちの業界内での不完全競争ないしは独占的競争の状況分析を実行し、その企業の戦略上の目標と目的を達成させるための効果的かつ能率的な手段を確定させなくてはならない。そして、本論の関心へ立ち返り、企業のパフォーマンスの重要性へ着目しつつ、彼らの戦略的な意思決定過程の体系的な組み立てを熟慮してみると、現代の特徴であるフラットでグローバルな企業競争の条件下では、その企業の戦略実現上の有効な手段として、インターネットの安価で迅速な送受信の繰り返しは不可欠な手法であり、できるだけ企業内の最前列で従業している社員の繋がりを深めていくバーチャルな組織づくりの実践は企業の論理としても必然かつ最善な選択肢ではないかと思われる。つまり、本論の考察から、企業のVPNや「バーチャル・チーム」の展開事由について整理してみると、その1で、自社の需要サイドの詳しい情報を手早く取り込めなければ自分たちの製品とサービスの生産も販売も立ち往生してしまう、その2で、企業の前線部隊でのデータ・コミュニケーションの出し入れは現下の問題の発見でも解法でも的確で無駄ない具体案を引き出しやすい、その3で、1つの堅固な組織体のマネジメントではないため参加メンバーの自由な発言や結合を保証しやすい、その4で、企業のデータ収集の無限大から他社の動向や業績だけでなく自社の多角化やイノベーションの可能性も検討しやすい、その5で、企業の前線要員の相互交流から自社も他社も特徴的な経営資源の移転と活用を実現しやすい、その6で、お互いの前線部隊の交流であれば企業全

体としての損失リスクは小さく見積もりやすいなど、自分たちのインプットとアウトプットのパフォーマンスを考慮した中で、企業戦略の立案過程や達成過程で起き得るポジティブな事象や望ましい利得の発生確率を大きく予想しているのではないと言えるだろう。したがって、昨今の情報社会とグローバル社会の併存を背景に、大企業でも中小企業でも、どんな業界でも企業競争の基本的な外的事情は大きく変わらないため、自分も相手も不測の損害や過大な負担を排除でき、全く不要とは言いつれない予想外のメリットやアドバンテージを少なからず受け取れるならば、その企業の短期と長期のコスト・ベネフィットを想定し、お互いのバーチャルな結びつきの弱化や破棄あるいは自社の好都合のための機会主義的な行動様式はほとんど発生しないのではないと思われる。

最後に、本論の関心から提示できる要点として、RBV の考え方では、企業は独立して対等な存在であって、それぞれの特徴的な経営資源の活用と調達から自分たちの望ましいポジショニングを組み立て、他社の特殊で希少な在り方と意図して交わり続ける中で、お互いの信頼と協力の醸成から多様な経営資源の効果的なポートフォリオを見定め、自分も相手も投資の失敗と言えない企業戦略上のアドバンテージや経済レントを追求し、自社の業界内での競争的な位置づけと産業界での好評価な存在価値の獲得と保護を目指して、むしろ停止や後退よりも前進を選択して機動していくと考えられている。さらに、企業の実効的な結びつきの産物として、お互いの事業展開の規模性と範囲性の限界と、お互いの親密を続行しつつも圧制されない取引行為や相互交流の実践から、その他の企業の接近の余地ない市場独占的な企業連携の継続ないしは自然発生的な参入障壁の形成など、その程度差はあっても、自分と取引中の他社もしくは交流外他社へ向かい始める攻略や排除の思いは消し去らないため、企業の論理である大規模かつ長期的な投資負担へのネガティブな態度や評価を押し下げ、企業の満足的な便益回収あるいは前後的なリスク回避の水準と確度を保証していくかのように、お互いの特徴的な経営資源の補強と移転と活用の流れを交渉よく不安なく成立させていかなければならないと思われる。よって、現状

の競争与件へ照らしてみると、自分たちの現状と今後をポジティブな期待と成果から読み取って、他社との取引関係だけでなく多様な結びつきの在り方も取り入れていく RBV の考え方は、企業の存在と目的の追求では最も実践的にも論理的にも秀でた企業戦略パラダイムではないかと強く思われる。今後の課題として、現実の大企業や中小企業を対象に、その企業の戦略的な意思決定過程と RBV の関係性について何らかの実証的な考察を準備してみたい。

【参考文献】

- 1) 明石芳彦, 『取引費用理論と産業組織論：論理構造の検討』, 大阪市立大学「季刊経済研究」, vol. 15, p 1-p 25, 1993 年.
- 2) 鈴木信幸, 『企業組織の戦略的な意思決定過程の実効的な行動枠組みについて—戦略的情報システムとマネジメントインテリジェンスの関係を含めて—』, 亜細亜大学短期大学部経営学紀要, 第 18 卷, 2011 年 3 月.
- 3) 鈴木信幸, 『企業の戦略的な意思決定過程と組織内企業家の情報処理過程の関係について—特に, ミドル・マネジャーの意思決定と職務機能へ注目して—』, 亜細亜大学短期大学部経営学紀要, 第 22 卷, 2014 年 10 月.
- 4) 中田善啓, 『マーケティングと組織間関係』, 同文館, 1986 年
- 5) Barney, J. B., 岡田正大 [訳], 『企業戦略論』, 基礎編, ダイヤモンド社, 2007 年.
- 6) Barney, J. B., 岡田正大 [訳], 『企業戦略論』, 事業戦略編, ダイヤモンド社, 2007 年.
- 7) Jessica, Lipnack, and Jeffery, Stamps., 榎本英剛 [訳], 『バーチャル・チーム』, ダイヤモンド社, 1998 年.
- 8) Allen, C. A., *strategic management from theory to practice*, Routledge, 2011.
- 9) Conner, K. R., *A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have anew theory of the firm?*, Journal of Management, vol. 17, p 121-p 154, 1991.
- 10) Klein, M. R. & Methlie, L. B., *Knowledge-based Decision Support Systems with Applications in Business*, Second Edition, John Wiley & Sons Ltd, 1995.
- 11) Rumelt, R. P., *Toward a strategic theory of the firm, Competitive strategic management*, p 556-p 570, Prentice Hall., 1984.

Between strategic decision making process and using of
VPN on RBV thinking
—Approaching on conscious of transaction cost studies—
Nobuyuki Suzuki

In today, outside conditions with corporate competition are flat and global in the world. As result, in spite of their expecting advantages and benefits can obtain/protect partially or not all, for instance as the connection of their virtual team supported by ICT or KB-DSS, many of corporation are selecting a network of transaction and communication in the similar industry and not same one positively.

This paper reads the theoretical conclusion to treat a competition and relation with business activities in hard, and argues the essential thinking styles in corporation and his strategic decision making process, it guess that the construction from corporate strategy based on RBV is the most failure less in the modern competitive conditions. And that, it understands RBV approach takes in not only transaction cost paradigm but also the concern about corporate scales and scopes, and strategic innovations. Add to, it points out that RBV prepares the reasonable negotiation methods to structure the systematic coalition between corporate A and B.